



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**PROYECTO  
CRECER**

# **SIMPLIFICACIÓN DEL PROCESO DE LICENCIAS DE APERTURA EN LA MUNICIPALIDAD DE COMAS**

## **Informe final**

### ***Noviembre, 2005***

Esta publicación fue producida para revisión de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Participaron en el desarrollo de la consultoría Sebastian Husni, Angélica Matsuda, Rocío Castillo y Mariela Rivero. Este informe fue elaborado por Angélica Matsuda y Rocío Castillo, consultores del Proyecto CRECER (Project 527-0411; Strategic Objective 10), dentro del marco del contrato PCE-I-802-00-00013-00 con la empresa Nathan Associates Inc.

Los autores son los únicos responsables por el contenido de esta publicación.

**CONTENIDO**

	<u>Página</u>
I. ANTECEDENTES	2
II. OBJETIVOS DE LA REFORMA	2
III. ACTIVIDADES REALIZADAS	2
3.1 <i>Primera Fase</i>	3
3.1.1. Diagnóstico	3
3.1.2. Propuesta de reforma	3
3.1.3. Implementación y monitoreo del nuevo proceso	3
3.2 <i>Segunda Fase</i>	4
3.2.1 Difusión	4
3.2.2 Fortalecimiento de la fiscalización	4
3.2.3 Agencias municipales	5
3.2.4 Fortalecimiento del monitoreo	5
IV. LOGROS Y RESULTADOS ALCANZADOS	5
V. PRODUCTOS ENTREGADOS	6
VI. RECOMENDACIONES PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA REFORMA	7

ANEXO: Exposición del Informe Final al Alcalde (Noviembre 2005)

## SIMPLIFICACION DEL PROCESO DE LICENCIA DE APERTURA EN LA MUNICIPALIDAD DE COMAS

### I. ANTECEDENTES

Hace un año obtener la autorización para iniciar un negocio en Comas tardaba 90 días en promedio, requería la presentación de hasta 20 requisitos y podía llegar a costar más de S/. 2,000.

Ante dicha situación, la Municipalidad de Comas decidió emprender reformas administrativas y legales que faciliten y promuevan la formalización y el desarrollo empresarial en el distrito, firmando para ello un Convenio de Cooperación Institucional Mutua con el Proyecto CRECER-USAID, aprobado por Acuerdo de Concejo N° 78-2004-C/MC, con fecha 04/06/2004.

En junio del 2004 se inició el diagnóstico del proceso de licencias de apertura y anuncios y, al cabo de dos meses, se realizó la presentación de los resultados del diagnóstico y la propuesta de reforma, en la que se incorporaron las sugerencias de los funcionarios de la Municipalidad.

Mediante las Ordenanzas N° 150-C/MC y la Ordenanza N° 151-C/MC, publicado el 6 y el 5 de mayo de 2005 respectivamente, se estableció las modificaciones al TUPA y al ROF y se dio el marco legal para la implementación del nuevo proceso de licencias de apertura de establecimientos, dándose inicio a la reforma.

El presente informe da cuenta de las principales actividades realizadas y los resultados alcanzados al cabo de seis meses de implementada la reforma, así como también señala las recomendaciones que la Municipalidad, ahora sin el apoyo técnico del Proyecto CRECER, debería seguir para garantizar la sostenibilidad de la reforma.

### II. OBJETIVOS

El *objetivo general* ha sido contribuir a la creación, formalización y desarrollo de negocios, a través de la eliminación de las trabas burocráticas municipales que dificulten, retrasen o encarezcan el proceso de obtención de licencia de apertura.

En ese sentido, el proyecto ha buscado lograr como *objetivos específicos*: agilizar el proceso de licencia de apertura, reducir su costo - tanto para el empresario como para la Municipalidad, reducir los requisitos necesarios para obtenerla, mejorar el servicio al empresario que quiere formalizarse y aumentar la demanda por licencias.

### III. ACTIVIDADES REALIZADAS

La asistencia técnica del Proyecto CRECER se desarrolló en dos fases, siendo la primera fase la de diagnóstico, reforma e implementación básica del nuevo proceso, mientras que la segunda fase estuvo dirigida principalmente a efectuar ajustes al proceso y realizar las primeras actividades de difusión que sentaran las bases para la sostenibilidad.

La propuesta contempla reformas administrativas, institucionales y legales; y va acompañada de herramientas de gestión, así como de una campaña de difusión.

### 3.1 PRIMERA FASE:

#### 3.1.1. Diagnóstico

- Se recopiló información mediante entrevistas a 21 funcionarios, se revisó una muestra de 354 expedientes del 2003-2004, se revisó documentación diversa relacionada a licencias (informes, normas legales, estadísticas), se encuestó a 113 empresarios del distrito que realizaron el trámite de licencias de apertura entre el 2003-2004 y se efectuaron visitas de campo, acompañando a los funcionarios a realizar las inspecciones a los establecimientos.
- El análisis de la información dio como resultado la identificación de las siguientes trabas en el proceso:
  - El administrado recibe información parcial y escueta sobre la obtención de la licencia de apertura.
  - Duplicación de funciones: 3 áreas realizan inspecciones que verifican aspectos de seguridad, 3 áreas realizan fiscalización en diferentes momentos.
  - Proceso engorroso y desintegrado en varias áreas. Sólo dos de las cinco áreas involucradas realizan procedimientos necesarios para la obtención de la licencia.
  - Requisitos innecesarios y costos excesivos. La compatibilidad de uso podría ser verificada mediante trámite interno y no requiere ser requisito. Los costos podían llegar a ser entre S/.227 y S/. 2,742.
  - Falta de un proceso estandarizado. No existe una clasificación formal de los giros, lo que se presta a discrecionalidad y a potencial corrupción.
  - Escaso seguimiento y control del proceso
- Estas trabas ocasionaban que el proceso fuera lento, confuso, costoso y poco predecible, lo cual desalentaba enormemente la formalización e impactaba en la recaudación del municipio.

#### 3.1.2. Propuesta de Reforma

- La propuesta de reforma se basó fundamentalmente en los principios de presunción de veracidad y fiscalización posterior, siempre que la aplicación de dichos principios no afectaran la seguridad y tranquilidad social de la comunidad.
- La propuesta de reforma tuvo como base la introducción de las siguientes buenas prácticas:
  - Integración de los trámites que comprenden el proceso de licencias en la Sub-Gerencia de Promoción Empresarial y Comercio Informal (hoy cambiada a Promoción a la Inversión): compatibilidad de uso, certificado de seguridad en defensa civil y licencias.
  - Orientación inicial como eje clave para brindar información precisa, completa y centralizada, y como filtro para el inicio del proceso
  - Establecimiento de criterios claros y transparentes para evaluar un expediente, según niveles de riesgo en seguridad.
  - Establecimiento de requisitos y costos razonables y legalidad del proceso
  - Combinación de declaraciones juradas con fiscalización posterior
  - Ventanilla única de entrada y salida de expedientes
  - Transparencia en la información
  - Sistema de seguimiento y monitoreo permanente
- Se propusieron además herramientas de ayuda tanto para el empresario como para los funcionarios involucrados en el proceso, tales como cartillas informativas para el empresario, un manual de procedimiento de licencia de apertura, formatos, guías para los orientadores y fiscalizadores, entre otros.
- Se hicieron las propuestas legales para las modificaciones en el Reglamento de Organización y Funciones del 2004, Manual de Organización y Funciones y TUPA.

### 3.1.3. Implementación y Monitoreo del nuevo proceso

- La implementación del nuevo proceso de licencias de apertura implicó la realización de una etapa de ajustes a la reforma con las sugerencias de los funcionarios, y especialmente, de un largo proceso de convencimiento de la Municipalidad para aprobar las reformas que dieran viabilidad a la reforma. Al cabo de seis meses de realizada la propuesta consensuada de reforma, se promulgó las Ordenanzas N° 150-C/MC y la Ordenanza N° 151-C/MC, publicada el 6 y 5 de mayo de 2005 respectivamente, mediante el cual se estableció el marco legal para la implementación del nuevo proceso de licencias.
- Paralelamente, la Municipalidad hizo un valioso esfuerzo por acondicionar el nuevo local para el funcionamiento de la nueva Oficina de Licencias de Apertura (OLA) e imprimir los formatos y formularios necesarios para empezar a operar.
- El Proyecto CRECER capacitó a los funcionarios involucrados en los principios sobre los que se basa el nuevo procedimiento, en el uso del manual de procedimiento, así como en la utilización de las herramientas necesarias para su funcionamiento.
- Una vez echado a andar el nuevo procedimiento, el nuevo proceso no sólo se aplicó a las nuevas solicitudes sino que se ordenaron, clasificaron y se han venido dando trámite a 356 expedientes inconclusos del proceso anterior.
- La introducción de prácticas de monitoreo del proceso ha sido clave en la implementación. Se vienen utilizando cuadros de control en el que se ve reflejado el trabajo de cada uno de los funcionarios de la OLA, detectándose rezagos y otros problemas con el fin de tomar las acciones correctivas inmediatamente.
- Se han ido realizando algunos ajustes al proceso y se han ido levantando algunas restricciones logísticas que estaban impidiendo el logro de mejores resultados (impresora, computadora). Cabe señalar que hasta el momento aún está pendiente la solución de algunos problemas logísticos, como la movilidad para las inspecciones de seguridad.

### 3.2 SEGUNDA FASE:

Durante la primera fase se logró la primera meta de reducir los tiempos significativamente, como resultado de la simplificación del proceso y la implementación de buenas prácticas. Conseguidos los primeros resultados visibles de la reforma, se inició una segunda fase de la asistencia técnica con los objetivos de difundir el nuevo proceso de licencias y sus resultados, así como efectuar ajustes para complementar la reforma y darle sostenibilidad en el tiempo.

#### 3.2.1. Difusión

Con la finalidad de promover los resultados del nuevo proceso e incentivar a la formalización, se llevaron a cabo algunas actividades de difusión, tales como:

- Uso de volantes y trípticos que ayudaron a llamar la atención de los ciudadanos de Comas y dar a conocer el nuevo procedimiento.
- Realización de una conferencia de prensa con gran asistencia de prensa local.
- Difusión masiva a través de un video promocional y spot radial de las licencias de apertura para su difusión en el anexo, bancos y otros lugares públicos.

#### 3.2.2. Fortalecimiento de fiscalización

La difusión ha ido acompañada de fiscalizaciones preventivas como estrategia para incrementar la demanda por licencias. Si bien éstas han dado resultado, está pendiente aún efectuar las fiscalizaciones posteriores a los establecimientos que recientemente han obtenido licencia bajo el nuevo procedimiento, a fin de completar y controlar el ciclo

de “declaración jurada – control posterior” y dar credibilidad al funcionamiento del sistema.

### 3.2.3. Agencias Municipales

Las dos agencias municipales con las que cuenta la Municipalidad fueron incluidas en el nuevo proceso, capacitándoseles a fin de que puedan cumplir un rol informativo y promocional en sus zonas. Si bien ya se ha realizado una capacitación sobre el nuevo proceso de licencias, hasta que no exista una plena transferencia de las capacidades y recursos como para que las agencias proporcionen al administrado una orientación adecuada, es recomendable que las licencias sigan siendo tramitadas a través de la Oficina de Licencias de Apertura (OLA). Más bien, las agencias debieran tener un rol mucho más activo en la promoción y difusión del proceso simplificado de licencias y de la formalización y desarrollo empresarial.

### 3.2.4. Fortalecimiento del monitoreo

Se ha venido reforzando la capacitación en el manejo de los cuadros de control y se han institucionalizado las reuniones semanales para efectuar un seguimiento al detalle del proceso. Esto debiera ser reforzado y continuado, pues constituye una actividad clave para que el proceso se mantenga o siga mejorando.

## IV. LOGROS Y RESULTADOS ALCANZADOS

Las reformas emprendidas tuvieron como objetivo contribuir a la formalización y desarrollo de negocios en Comas, a través de la eliminación de las trabas burocráticas municipales que dificulten, retrasen o encarezcan el proceso de obtención de licencia de apertura.

Al respecto, podemos decir: Misión cumplida. Aquí el detalle de los logros y resultados alcanzados:

**4.1. Mayor agilidad del proceso de licencias:** Los administrados reciben su licencia de funcionamiento en sólo 3 días .

**4.2. Menores costos para el administrado y para la Municipalidad:** Los costos del trámite para el administrado de obtener una licencia de apertura han bajado entre 56 y 98% menos. Esto refleja los menores costos que ahora asume la Municipalidad debido a que ahora el proceso está integrado en una sola área e intervienen 12 personas menos en su evaluación o aprobación.

**4.3. Incremento de la formalización:** Mediante el nuevo proceso, a la fecha se ha logrado incorporar a la formalidad a 606 empresarios bajo el nuevo procedimiento y a 85 empresarios que se hallaban a la espera de una respuesta bajo el antiguo proceso. Las solicitudes de licencia aumentaron 99% promedio mensual en los cuatro primeros meses de implementada la reforma, respecto a sus similares meses del año anterior.

**4.4. Incremento de la recaudación por licencias de apertura:** A pesar de la reducción drástica de los costos de los trámites, la recaudación por licencias de apertura ha aumentado en un promedio mensual de 17%. Dicho porcentaje irá incrementándose en la medida que se logre incorporar más empresarios a la formalización.

### 4.5. Mejora de imagen del proceso de licencias

El nuevo proceso de licencias implementado ha traído un cambio radical en la percepción y en la satisfacción del empresario sobre el proceso de licencias. Así, mientras que en octubre del año pasado sólo el 15% de los empresarios pensaba que el proceso era bueno o muy bueno, a noviembre del presente año, el 88% piensan que el proceso es bueno y muy bueno.

**Cuadro resumen de principales resultados**

<b>Impacto</b>	<b>Indicador</b>	<b>Diagnóstico</b>	<b>Resultados</b>	<b>Variac.</b>
Agilidad del Proceso	Tiempo efectivo	90- 120 días promedio	3- 10 días promedio	97- 92%
	Requisitos	20	9	-55 %
	N° manos por las que pasa un expediente	20	8	-60%
Reducción de costos para el administrado	Costo de la licencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prov: S/.223 – S/ 2,742</li> <li>Def: S/.227- S/ 2,742</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prov: S/. 50</li> <li>Def: S/.100- 300</li> </ul>	-77/ -98% -56 / -89%
Incremento de la Formalización	Licencias <sup>1/</sup> (incremento %)	<ul style="list-style-type: none"> <li>May : 67</li> <li>Jun : 63</li> <li>Jul : 66</li> <li>Ago :111</li> <li>Sep : 386 <sup>1/</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>May : 38</li> <li>Jun : 158</li> <li>Jul : 158</li> <li>Ago :130</li> <li>Sep : 125</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+136%</li> <li>+151%</li> <li>+97%</li> <li>+13%</li> <li>-79% <sup>1/</sup></li> </ul>
Mejora de la Imagen Institucional	Percepción del administrado sobre el proceso	47% calificaba al proceso como malo o muy malo	<ul style="list-style-type: none"> <li>72% califica a la orientación como buena o muy buena</li> <li>88% asevera que el proceso es simple</li> </ul>	---

<sup>1/</sup> El resultado se debe básicamente al establecimiento de un beneficio de rebaja al pago de derecho de certificado de compatibilidad de uso, autorización de apertura de funcionamiento y autorización de anuncio y publicidad exterior, así como exoneración de multas por carecer de licencia de funcionamiento y anuncios, mediante ordenanzas N° 126-C/MC y Ordenanza N° 134-C/MC .

**V. PRODUCTOS ENTREGADOS****5.1. Asistencia Técnica**

- 5.1.1. Presentaciones de propuesta inicial, diagnóstico, reforma y resultados
- 5.1.2. Manual de procedimiento de licencias de apertura y herramientas diseñadas
- 5.1.3. Presentación de conferencia de prensa del Alcalde
- 5.1.4. Informes de avances
- 5.1.5. Informe final

**5.2. Otros apoyos**

- 5.2.1. 10 millares de trípticos
- 5.2.2. 1 video promocional sobre licencias (1 VHS y 1 CD ROM)
- 5.2.3. 1 spot radial de licencias ( 2 CD ROM)
- 5.2.4. Alquiler de computadora por un mes
- 5.2.5. Alquiler de moto con chofer por un mes
- 5.2.6. Reparación de moto para las inspecciones de seguridad
- 5.2.7. ½ millar de formatos: obligaciones del administrado.
- 5.2.8. Compra de cabezal para impresora
- 5.2.9. Coffee break para periodistas asistentes a la Conferencia de Prensa

## VI. RECOMENDACIONES PARA LA SOSTENIBILIDAD

### 6.1. Temas pendientes

- 6.1.1 Otros procedimientos relacionados a licencias de apertura, tales como ampliación de área, ampliación de giro, cambio de razón social y anulación de licencias, deberían seguir un proceso similar al que ya se aplica en la OLA. No hay motivo para que estos procedimientos demoren entre 15 a 20 días, más aún cuando la demanda por estos procedimientos es bastante baja y se realizan dentro de la misma OLA. En ese sentido, para estos procedimientos, se recomienda:
- Los procedimientos que no requieren inspección previa deben seguir una ruta similar a la de los expedientes "NR1". No debe olvidarse que la fiscalización posterior resulta fundamental para complementar el sistema de declaraciones juradas.
  - Los procedimientos que requieren de inspección previa deben seguir una ruta similar a la de los expedientes "NR2".
  - Estos procedimientos deben incluirse en el monitoreo semanal que lleva la OLA.
- 6.1.2 Las herramientas de difusión como el video promocional de licencias y el spot radial deben ser aprovechadas al máximo y utilizarlas masivamente en bancos, cines, mercados y otros lugares públicos.
- 6.1.3 La base de datos del censo debe ser aprovechada tanto para brindar información útil a los inversionistas y empresarios, como para que la Municipalidad pueda ejercer mejor su rol de control y promoción empresarial.
- 6.1.4 Seguimiento a la Propuesta de zonificación nueva del distrito, enviada a Lima en el mes de junio de 2004, para que la OLA pueda contar con un plano actualizado y brindar una información más exacta y de ayuda empresarial a los inversionistas que desean instalarse en el distrito.

### 6.2. Recomendaciones Generales

- 6.1.1. Continuar y reforzar el monitoreo del proceso de licencia. Esta es una herramienta clave para garantizar el buen funcionamiento del proceso de licencias. Debe asegurarse que el Sub Gerente de Promoción a la Inversión continúe permanentemente con esta labor y se le otorgue la autoridad necesaria para emprender las acciones correctivas que sean pertinentes, dentro del ámbito que le corresponde. Una manera de asegurar la continuidad de la labor de monitoreo es que se establezca la obligatoriedad de que dicha Sub Gerencia envíe mensualmente tanto a la Gerencia Municipal como a Alcaldía un informe de los avances en el proceso de licencias.
- 6.2.2 La simplificación del proceso de licencias de apertura es sólo el inicio. La Municipalidad debería continuar en este proceso de realizar una reforma más integral, por varias razones:
- Si bien la percepción del empresario de Comas es muy buena respecto de las licencias, no es la misma respecto a los otros procedimientos que tiene de la municipalidad, por lo que la imagen global de la municipalidad sigue siendo limitada. A noviembre, del total de personas encuestadas que manifiestan haber realizado otros trámites distintos a los de licencias de apertura en la Municipalidad, el 77%

manifiesta que son complicados<sup>1</sup>. Se debería continuar el trabajo de “contagio” a otras áreas, siguiendo los principios de la reforma emprendida.

- Si el resto de los procedimientos no es contagiado por las buenas prácticas de simplificación, agilización, estandarización, entre otros, existe el riesgo que a largo plazo, la forma burocrática tradicional de actuar vuelva a ganar espacio al terreno ya ganado, y no al revés.

Se sugiere empezar el “contagio” por algunos aspectos básicos, como el cumplimiento de las normas establecidas. Por ejemplo, en la ley de procedimiento administrativo general (Ley 27444) se establece que el cobro por formatos es ilegal. En el caso del proceso de licencias, todos los formatos son gratuitos; esta misma política se debería implementar en todos los otros procedimientos.

6.2.3 El nuevo proceso supone un área de fiscalización fortalecida y ágil. En ese sentido es importantísimo que la municipalidad de Comas:

- Dote de los recursos necesarios para que la fiscalización de los establecimientos que operan sin licencia (fiscalización preventiva) y con licencia (fiscalización posterior) se realice de manera oportuna y constante.
- Revise el sistema de sanciones, no sólo en el aspecto normativo sino en lo relativo a su aplicación efectiva.

6.2.4 Es necesario que se estimule la complementariedad entre las actividades de la OLA y del área de Imagen. Esto resulta vital para que la difusión y la promoción de la formalización sea efectiva.

6.2.5 Es fundamental que la Municipalidad ponga un mayor énfasis en cómo generar mayores incentivos para que “ser formal” sea beneficioso y rentable para el empresario. A noviembre del presente año, del total de empresarios formales entrevistados, el 50% manifestó que sacó su licencia básicamente para cumplir con su obligación con la municipalidad; además, el 54% dijo que el principal beneficio de la licencia de apertura es que les ha permitido evitar multas mientras que el 44% dijo que la licencia de apertura no le había traído ningún beneficio.

Estos resultados nos reafirman en la necesidad de que la Municipalidad busque generar mayores beneficios de ser formal, los cuales a su vez, estimularán a otros empresarios a formalizarse y solicitar su licencia, estableciendo un círculo virtuoso que ayudará finalmente al desarrollo empresarial de la zona.

6.2.6 Unido a lo anterior, la Municipalidad debe tomar un rol más protagónico en la promoción empresarial. De 50 empresarios formales entrevistados en noviembre de este año, el 52% dijo desconocer que la Municipalidad contaba con un área de promoción empresarial. El 48% señaló que desearía que la Municipalidad tuviera un mayor rol en capacitaciones sobre gestión empresarial y es bastante curioso encontrar que el 42% manifestó no esperar que la municipalidad les brinde ningún servicio de promoción empresarial, lo cual muestra el desaliento de los empresarios por encontrar algún tipo de apoyo empresarial en su municipalidad.

6.2.7 Se deben establecer canales de comunicación más fluidos y permanentes con las agencias municipales. Ellas son las que están más cerca a los ciudadanos por lo que muchas veces poseen información “de primera mano” que puede ser utilizada y aprovechada para mejorar el proceso, detectar potenciales problemas y tomar acción. Asimismo, deben ser aprovechadas para el apoyo en la difusión, promoción empresarial y también control preventivo.

---

<sup>1</sup> Encuesta realizada a una muestra de empresarios que han obtenido su licencia de apertura bajo el nuevo procedimiento, entre el 14 al 16 de noviembre del 2005.

- 6.2.8 El personal que forma parte del proceso de licencias conoce y ha entendido la nueva manera de operar y la mentalidad que debe primar en procesos simplificados, ágiles y eficaces. Sin embargo, es preciso que se prepare y capacite personas adicionales que estén listas a cubrir sin problemas al personal actual, ante alguna eventualidad.

### **6.3. Recomendaciones para continuar mejoras en el proceso de licencias**

- 6.3.1 Mejorar el proceso de orientación y el buen trato a los administrados. Se sugiere capacitar a todo el personal en el trato al cliente.
- 6.3.2 En los casos de las licencias Definitivas, cuando el administrado realice su declaración de permanencia de giro, sería recomendable verificar -al menos aleatoriamente- que las condiciones de seguridad del establecimiento tampoco han cambiado.
- 6.3.3 La Gerencia de Desarrollo Humano debe continuar enviando a los sectores correspondientes, de manera permanente, el listado de las licencias que se hayan otorgado a establecimientos, cuyos giros deben contar con la autorización de un determinado sector.
- 6.3.4 Aún está pendiente de solución la disponibilidad de la movilidad para las inspecciones técnicas. Aún cuando la moto se encuentra reparada, todavía no puede ser utilizada debido a la falta de recursos para el combustible.
- 6.3.5 Se debe mejorar la base de datos de licencias y ver la manera de acondicionar el módulo de licencias antiguo para aprovechamiento del nuevo proceso. El convenio que se ha establecido con el proyecto SIMTA de la Presidencia del Consejo de Ministros puede ser una excelente vía para lograr un apoyo que permita mejorar la base estadística de licencias para un mejor control y toma de decisiones.
- 6.3.6 Las agencias municipales deben orientar sobre el proceso de licencias de apertura pero el trámite debe ser realizado exclusivamente en la OLA, al menos hasta que se realice una adecuada transferencia de capacidades y recursos logísticos. Se sugiere implementar paneles con información de licencias de apertura en las agencias municipales.
- 6.3.7 Se debe mantener actualizado el mural de la Sub Gerencia de Promoción a la Inversión con el reporte de la situación del trámite de todos los expedientes. El reporte del estado de los expedientes debe ser enviado periódicamente a los administradores de agencia, a fin de que puedan ser publicados en sus agencias respectivas.
- 6.3.6 Utilizar el mecanismo de buzón de sugerencias para conocer cómo los administrados perciben el proceso y para tomar las medidas correctivas necesarias para seguir mejorándolo.

**Anexo:**  
Exposición del Informe Final  
al Alcalde de la Municipalidad de Comas  
(noviembre de 2005)